

A INOVAÇÃO DE VALOR EM EMPRESAS DE SEGMENTOS COM TENDÊNCIA AO CONSERVADORISMO. ESTUDO DE CASO COM EMPRESAS DE GARÇA/MARILIA E/OU REGIÃO

Aline dos Santos Pereira¹

Orientadora: Prof.^a Ms. Andréia de Abreu²

RESUMO

As pessoas, em sua grande maioria têm dificuldade em inovar, mudar e até mesmo trocar as coisas do lugar. As empresas são semelhantes. Robbins (2005) diz que as organizações, por sua própria natureza, são conservadoras e, se assim são, cabe aos indivíduos, empresários, o papel de planejar, estudar novos meios e colocar em prática novas ideias e ações denominadas inovações. Inovar trata-se de inserir novidades, contudo, há de se distinguir inovações de melhorias ou mudanças. A inovação não traz junto de si apenas meios para execução das mesmas atividades, mas a aplicação de novas idéias e até mesmo a inserção de atividades diferentes. Quando a inovação vai de encontro com o que o cliente mais espera e, simultaneamente, com o que a empresa menos tem custo, ocorre a inovação de valor. Contudo, para que a inovação de valor seja implantada, o empresário deve estar disposto a quebrar certos padrões denominados paradigmas e por algum tempo, esquecer a concorrência o focalizar apenas o cliente. O presente trabalho objetivou estudar este processo em empresas com maiores dificuldades em fazê-lo: as empresas com tendência ao conservadorismo.

PALAVRAS-CHAVE: 1. Inovação de valor 2. Conservadorismo 3. Quebra de Paradigmas.

ABSTRACT

People mostly have difficulty to innovate, to change and even change things of their place. The companies are similar. Robbins (2005) says that organizations, by their nature, are conservative, and therefore it is of individuals, businesses, the role of planning, studying new media and put into practice new ideas and actions called innovations. Innovate is insert news, however, one has to distinguish innovations from improvements or changes. Innovation brings not only means for implementing the same activities, but the application of new ideas and even the inclusion of different activities. When innovation is aligned with which the customers expect, and at the same time with what the company has less cost, there is value innovation. However, to value innovation be deployed, the entrepreneur must be prepared to break certain patterns and paradigms and for some time forget the competition to focus only the client. This research studies

¹ Aluna do 4º ano do curso de Administração de Empresas (Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM/Marília-SP). Email: asp.aline@hotmail.com

² Docente do UNIVEM.

this process in companies with largest difficulties in doing so: companies with tendency to conservatism.

KEYWORDS: 1. Value Innovation 2. Conservatism 3. Breaking Paradigms.

INTRODUÇÃO

Atualmente, mais que nunca, empresas de todo o mundo, de todo porte e de qualquer segmento busca ter um diferencial, seja através de boa aparência, bom marketing, enfim, é uma busca incessante para manter-se ativa, conquistando clientes novos e fidelizando antigos. Essa busca tende a levar as empresas rumo à inovação.

Inovar significa introduzir novidades, renovar, criar, entretanto, com tantas empresas buscando um mesmo objetivo, deduz-se que cada vez torna-se mais difícil lançar algo novo no mercado, seja produto ou serviço. Sendo assim, a solução é inovar os produtos ou serviços já existentes, tornando-os únicos ainda que no meio de semelhantes e agregando valor a eles.

O produto ou serviço oferecido pela empresa indiscutivelmente gera um custo para a mesma, custo esse que não pode sair da margem segura de cálculo do empresário, principalmente ao tratar de empresas de pequeno porte, nos quais custos são radicalmente controlados devido à escassez de recursos. Assim, muitas vezes pequenas empresas não são inovadoras pela falta de iniciativa dos empresários, que têm como paradigma a falsa relação entre inovação e alto custo. Antonio Teixeira (2003) afirma que, para alcançar o sucesso, as pessoas acham que devem ir por caminhos totalmente seguros, e essa premissa impede a inovação.

Uma pesquisa realizada pelo Boston Consulting Group mostra que menos de 10% das empresas possuem um programa de inovação permanente. As mudanças na organização, frequentemente acabam por não serem bem vistas. Ainda segundo Antonio Teixeira, as principais reações diante do cenário de uma possível mudança são: medo, falta de conhecimento dos detalhes do assunto e associações negativas a diversas situações.

Com o objetivo de analisar o processo de inovação de valores em pequenas empresas que tendem a ser aparentemente conservadoras, foi feito um estudo de caso com autoescolas para demonstrar como empresas com estas características podem criar valores e serem inovadoras com custo mínimo. Esta ideia é reforçada pelo livro A

estratégia do Oceano Azul no qual, em meio a tantos desafios para a inovação e diante da competitividade do mercado e a rigidez à ideia, W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2005) apresentam um modelo de inovação de valor completamente novo. Eles sustentam que as empresas que quiserem se destacar têm que desbravar novos espaços no mercado, águas inexploradas, motivo pelo qual foi dado o nome à estratégia. Esta consiste numa nova curva de valor onde prevalecem apenas os elementos mais importantes ao cliente e viáveis à empresa. A estratégia do Oceano azul possui o modelo das quatro ações: reduzir, elevar, eliminar e criar, e a partir de então, o produto ou o serviço oferecido passa a ter seu valor totalmente inovado, prevalecendo apenas o que quer o cliente.

O empreendedor deve estar atento a todos os detalhes e sempre idealizar novos meios de execução de tarefas e novas maneiras de inovar em valor. O estímulo à ideia deve ser constante. Tom Kelley (2001) afirma que as empresas têm ideias boas a todo o momento de todo dia.

A inovação nas empresas é fato determinante para sua sobrevivência, e no mercado atual que tende a cada vez ser mais competitivo, pequenas empresas que não dispõem de recursos para grandes inovações, podem apostar na inovação de valor, buscar um espaço inexplorado de mercado e criar novos conceitos para seus produtos e/ou serviços de modo a tornar-se inteiramente surpreendente ao cliente e plenamente viável ao seu orçamento.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 INOVAÇÃO

Quando se fala em inovação, pode-se relacionar ao empreendedorismo. O empreendedor utiliza constantemente a inovação como instrumento para sucesso nos negócios. A inovação é o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza, o que muito interessa aos empreendedores. Segundo Drucker (1986) A inovação, de fato, cria um recurso. Não existe algo chamado “recurso” até que o homem encontre um uso para alguma coisa na natureza e assim o dote de valor econômico. Até então, cada planta é uma erva qualquer e cada mineral apenas uma outra rocha. Assim como a criação, inovação também pode ser uma mudança no valor dos recursos já existentes. Ela não precisa ser técnica, não precisa sequer ser uma “coisa”. Drucker

ainda afirma que poucas inovações técnicas podem competir, em tempos de impacto, com as inovações sociais. As idéias, relacionadas à resolução de problemas e de necessidades de modo único, são as inovações mais bem vistas atualmente. Sendo assim, inovação é capaz de mudar o rendimento dos recursos. Ou, como um economista moderno tenderia a fazer, ela pode ser definida em termos de demanda em vez de termos de oferta, isto é, como capaz de mudar o valor e a satisfação obtidos dos recursos pelo consumidor.

Não há uma teoria definida para inovação. O que se sabe é que se devem buscar sistematicamente oportunidades inovadoras, analisando possíveis aplicações e avaliando as chances de fracasso também. Com os estudos atuais, embora não se tenha uma teoria, é possível desenvolver, ainda que somente em linhas gerais, a prática da inovação.

1.1.2 ENCONTRAR OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO

As oportunidades de inovação surgem a todo o momento. Nesse contexto, é sempre melhor estar preparado, mesmo que não se tenha uma oportunidade, em comparação a ter uma oportunidade e não estar pronto pra ela. Nessa discussão, é importante, então, entender como identificá-la quando aparecer, pois se não estiver preparado, não se pode saber quando se está diante de uma. Aranha (2009) afirma que descobrir uma oportunidade depende de se procurar e de reconhecê-la, isto é, necessita-se conhecer para reconhecer. Estar preparado então, significa ter conhecimento sobre o assunto em questão. Contudo, deve-se separar oportunidade de oportunismo. Aranha define que o primeiro termo tem uma visão de longo prazo, o segundo de curto prazo.

Para a análise e reconhecimento das oportunidades, deve-se procurar compreender as tendências de mercado e as situações gerais que o envolvem, como situações políticas e sociais. Mesmo diante destas análises, a oportunidade pode ser reconhecida, mas pode não ser aproveitada. Ela pode propiciar novas ideias, mas seu aproveitamento só ocorre com a aplicação da ideia correta no momento adequado. Existem diferentes processos de criação e geração de oportunidade. Aranha indica-os como:

- Processo de criação contemplativo: Dá-se quando acontece uma oportunidade para qual se está preparado. Primeiro, as informações devem ser agrupadas, relacionadas e ter suas aplicações refletidas. Mas para isso é necessário uma atitude ativa por parte do pesquisador.

- Processo intervencionista: Ocorre quando existe uma atitude de inconformismo com algo que acontece diante de cada um e há, assim, a ação ativa na criação de uma oportunidade. Aranha ressalta que este processo trata-se de não acreditar nos dogmas e nos paradigmas, bem como de interferir nos processos apresentados.

- Processo de criação por aprendizado: Trata-se do aprendizado, adquirido em uma área de atividade, aproveitado como uma oportunidade de criar um novo produto ou serviço em outra área.

Na identificação das oportunidades, é importante também a definição de foco, pois, quando há sua definição, a atenção a tudo que se relaciona a ele, é redobrada. Algumas pessoas dizem que enxerga-se aquilo que se quer enxergar, considerando tal afirmativa, faz-se valer a definição do foco.

O tempo e a criatividade também são fatores importantes e até decisivos para aplicação de idéias e aparição de oportunidades. Para Aranha (2009), ideias não são necessariamente oportunidades. Uma ideia só se transforma em uma oportunidade quando seu propósito vai ao encontro de uma necessidade. As necessidades humanas são infinitas e mutáveis, por isso algumas ideias simples só puderam ser um sucesso na época em que foram criadas. A criatividade é a confecção de algo incomum que gera apreciação dos outros. Ela necessita que haja um público para aprová-la, caso contrário perde o sentido. A solução de problemas frequentemente é associada à criatividade. Isso ocorre, pois, muitas vezes o primeiro sentido nesta situação é a intuição. Intuição significa “ver por dentro; perceber; visionar”.

O físico Albert Einstein, que considerava a imaginação mais importante do que o conhecimento, disse certa vez: “*Às vezes confio estar certo, sem saber a razão*”. E assim acontece muitas vezes com os empreendedores. A intuição pode surgir de uma oportunidade inconscientemente reconhecida.

Assim como todas as ferramentas, instrumentos, estratégias e táticas, a criatividade é totalmente passiva de erros. No entanto, no caso de um insucesso

(especialmente no processo de implantação de uma inovação), não devem ser considerados loucos nem fracassados aqueles que tentaram usá-la. O que deve ser feito, segundo Aranha, é o mesmo processo de qualquer insucesso: analisar os motivos da não aceitação do produto ou serviço pelo público e elaborar novas estratégias.

1.2 INOVAÇÃO E MUDANÇAS

Sem a inovação as organizações definham e morrem, pois é ela que estimula as oportunidades e o crescimento, contudo é importante ressaltar que inovação não é o mesmo que mudança. A inovação refere-se em tornar as coisas diferentes, geralmente, tem sua aplicação para criação ou melhoria de um produto, processo ou serviço. Robbins (2005) afirma que todas as inovações envolvem mudança, mas nem todas as mudanças envolvem necessariamente ideias novas.

1.2.1 RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS

Uma das descobertas mais bem documentadas nos estudos sobre o comportamento individual e organizacional é que as organizações e seus membros resistem à mudança. As organizações são, por natureza, conservadoras. De certo modo, essa resistência é positiva, pois, proporciona certo grau de estabilidade e previsibilidade no interior das organizações; caso não houvesse tais resistências, a organização assumiria características caóticas. Entretanto, as resistências a mudança também têm seu lado negativo: impede a adaptação e o progresso. Para Robbins (2005), as fontes de resistência podem ser divididas entre: individuais e organizacionais.

As resistências individuais tratam-se de características básicas humanas originárias das necessidades e do comodismo. São eles: hábito, segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido e processamento seletivo de informações. Já as resistências organizacionais tratam-se de aspectos de fatores desconhecidos da empresa baseados no risco da perda e, novamente, no comodismo. São eles: inércia estrutural (a estrutura que era acostumada a um modo, fica inerte diante de mudanças), foco limitado de mudança, inércia de grupo (quando as normas do grupo agem como barreiras a mudança), ameaça a especialização, ameaça as relações estabelecidas de poder e ameaça às distribuições estabelecidas de recursos.

Embora não haja um meio fácil e até mesmo infalível para que uma mudança seja implantada sem grandes abalos, suas chances de sucesso aumentam quando são bem planejadas. Robbins (2005) apresenta algumas sugestões como decisivas:

- Realizar uma auditoria de identidade organizacional antes de empreender qualquer mudança importante;
- Dar à mudança o feitiço adequado à organização;
- Apresentar a mudança como significativa (para superar a inércia organizacional)
- Introduza a mudança em uma série de passos de alcance médio, pois cada etapa bem-sucedida é bem vista;
- Tomar o caminho da menor resistência;
- Saber quanta mudança a organização é capaz de tolerar.

1.3 INOVAÇÃO DE VALOR

A inovação de valor consiste em tornar novo o modo de satisfazer o cliente visando o menor custo possível. Esse processo dá-se através da agregação de valor ao produto ou serviço oferecido de forma a torná-lo único e capaz de superar as expectativas do mercado.

A inovação de valor está bastante ligada à estratégia do oceano azul, que consiste em identificar mercados inexplorados, fugindo da batalha “sangrenta” da competição chamada de Oceano Vermelho. Esta estratégia busca a criação própria de demanda em que as regras ainda serão criadas, o que torna, portanto, a concorrência irrelevante. A estratégia do Oceano Azul tem como principal ferramenta, ou como é definida, lógica estratégica, a inovação de valor, que se esforça para oferecer valores totalmente relevantes aos clientes. Os autores da estratégia, Kim e Mauborgne (2005), afirmam que a inovação de valor ocorre apenas quando as empresas alinham inovação com utilidade, com preço e com ganhos de custo, ou seja, a inovação de valor ocorre na área em que as ações das empresas afetam favoravelmente sua estrutura de custos e sua proposta de valor para os compradores. Com o tempo, os custos tendem a ser diminuídos devido à economia de escala gerada com os altos volumes de vendas. Por

isso, a inovação de valor deve ser completa. Se for analisada apenas como Inovação, tende a ser movida apenas a tecnologia, promovendo pioneirismos e futurismo, que talvez se situem além do que os clientes estão dispostos a pagar. E se for vista apenas como valor, ela pode cair na criação de valor em escala incremental, que pode não se sobressair no mercado.

A estratégia do oceano azul age em todo o ambiente da empresa, pois só é bem sucedida quando aumenta o valor para os compradores e reduz os custos para a empresa. Se a inovação for em nível de subsistemas, o que geralmente ocorre, não é inovação de valor. Apesar de auxiliar para o crescimento da empresa, raramente a levará à criação de oceanos azuis, ou novos mercados. Kim e Mauborgne ainda afirmam que a inovação de valor se escora na visão de que as fronteiras de mercado e a estrutura do setor não são dadas e podem ser reconstruídas pelas ações e crenças dos atores setoriais.

A grande maioria das empresas ainda leva como crença de que se seguirem um caminho novo, desconhecido, as chances de sucesso serão menores. É evidente, contudo, que não se pode falar em estratégias sem mencionar riscos. Por isso, a inovação de valor exige um grande planejamento e análise minuciosa da situação da empresa, do mercado e do ambiente, levando em conta, na maioria das vezes, apenas as preferências dos compradores, eliminando ou reduzindo praticamente todo o resto.

1.4 QUEBRA DE PARADIGMAS

A criatividade e a inovação têm como diferença a ação. Segundo Aranha (2009), a diferença entre criatividade e inovação é a mesma que existe entre pensar sobre a realização de objetivos e executá-los. Quando se trata de inovação, pode-se citar inovação do produto, serviço ou processo e estas podem ser de tecnologias ou descobertas novas que foram lançadas – inovação radical ou de melhorias significativas implementadas, que se referem a uma evolução do produto ou serviço dentro de novos e grandes mercados – inovação incremental e tem-se ainda a inovação de valor.

O aproveitamento de uma oportunidade inovadora requer planejamento. Este inclui as análises citadas de tempo e momento e pode ser feito utilizando-se, não somente, mas também, a criatividade. As inovações podem ocorrer na macroeconomia, no interior da indústria e no interior da empresa, contudo, é essencial a quebra de paradigmas. Kuhn (1992) define paradigmas como as realizações científicas, ou não,

universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência. A quebra de paradigmas então pode ser definida pela quebra de padrões, o questionamento sobre a ocorrência das atividades. A introdução de uma inovação, especialmente a inovação de valor, deve-se começar pelas pessoas que estão convencidas do sucesso da ideia e dos estudos, essas pessoas precisam estar abertas a novos métodos e ter um posicionamento diferente do realizado até então.

2 DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Primeiramente foi realizada uma pesquisa de modalidade exploratória, que tem como objetivo a caracterização inicial do problema, sua classificação e sua definição. Segundo Rodrigues (2007) este constitui o primeiro estágio de toda pesquisa científica. Iniciou-se então uma pesquisa bibliográfica, por meio do qual houve recuperação de conhecimento científico acumulado sobre o problema em questão. A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (1991), é baseada em material já elaborado, aumentando o conhecimento sobre o assunto.

Referente ao trabalho em questão, foram realizadas revisões de literatura sobre inovação de valor e satisfação do cliente, descrevendo o histórico, a definição e os principais conceitos existentes, assim como revisão de literatura sobre a satisfação do cliente e dos empresários em relação às empresas inovadoras e apresentada a relação entre a inovação de valor, a satisfação do cliente e da empresa. Também foram realizados estudos sobre métodos de implantação de inovação superando as dificuldades existentes.

Com os conhecimentos adquiridos, num segundo momento, foi interessante buscar fatos e experiências no segmento pesquisado. Foi feito, então, um estudo de caso com as amostras selecionadas de empresa. O estudo de caso, para Marconi (2005), permite um estudo em profundidade, exaustivo, de uns poucos objetivos, visando obter o máximo de informações que permitem o amplo conhecimento. O estudo iniciou-se com uma preliminar para a quantificação e qualificação das empresas de modo a escolher aquelas que atenderiam melhor aos propósitos do trabalho independente do seu porte. Houve a realização de pesquisa de campo por meio de entrevistas padronizadas com seus responsáveis e então a organização e análise qualitativa dos dados coletados.

2.1 A EMPRESA

As empresas selecionadas para o estudo foram dez empresas prestadoras de serviço que atuam no ramo de autoescolas nas cidades de Garça - SP e Marília – SP. Em geral, são microempresas e com grande concorrência no meio de atuação.

3 RESULTADOS

Em pesquisa de 2003, o Sebrae-SP constatou que 31% das empresas fracassam no primeiro ano de operação, e 60% não conseguem chegar a cinco anos de vida, isso devido a deficiências, principalmente, em duas questões fundamentais: planejamento prévio e gestão. Esta última é um dos aspectos importantes aqui estudados. As pequenas empresas geralmente mantêm uma linha de trabalho baseada em seus custos que, no geral, são controlados rigidamente devido aos recursos limitados da mesma. A autoescola, nos casos estudados, está dentro dessa realidade e muito mais que isso, as autoescolas oferecem o mesmo serviço e na maioria das vezes do mesmo modo.

O aluno que pretende tirar sua habilitação de motorista segue os seguintes passos:

- 1º Escolher uma autoescola
- 2º Efetuar matrícula na autoescola escolhida
- 3º Realizar uma entrevista e registro de documentação na CIRETRAN (Circunscrição Regional de Trânsito)
- 4º Efetuar os exames médico e psicotécnico
- 5º Realizar o curso teórico no CFC (Centro de Formação de Condutores)
- 6º Realizar o Exame Teórico
- 7º Caso reprovado no exame teórico, realizar novamente o exame. Caso aprovado, dar início às aulas práticas de direção de veículo
- 8º Realizar o exame prático de direção
- 9º Caso reprovado no exame prático, realizar novamente o exame. Caso aprovado, receber a Permissão para Dirigir e, após um ano, respeitando as condições, receber a CNH.

Estes procedimentos que devem ser realizados pelo aluno são definidos pelo DENATRAN (Departamento Nacional de Transito) e registrados pelos órgãos executivos de trânsito dos estados ou do Distrito Federal, assim sendo, não podem ser modificados, excluídos ou alterados em quaisquer aspectos. Nesse sentido, todas as autoescolas realizam o mesmo serviço, ou seja, têm tendência ao conservadorismo. Se a idéia trabalhada é a tradicional, de que os preços são baseados nos custos, então é de se supor que todas as autoescolas ao desenvolverem atividades semelhantes, têm custos semelhantes e, conseqüentemente, preços semelhantes. Nesse meio, o cliente, ou aqui denominado como aluno, não tem muita diferenciação na hora da escolha a menos que a empresa apresente algum diferencial realmente atrativo.

A presente pesquisa buscou descobrir quais diferenciais as autoescolas oferecem atualmente. Foi realizada uma pesquisa com dez autoescolas, sendo cinco na cidade de Garça, município com 43.380 habitantes (IBGE, 2000), e cinco na cidade de Marília, município com aproximadamente 226.000 (IBGE, 2000). Todas as empresas estão num mesmo ambiente externo. O questionário elaborado conteve nove perguntas diretas que foram respondidas pelos responsáveis das empresas. Baseando-se nos estudos realizados, o questionário foi dividido em dois objetivos. O primeiro foi descobrir o grau de conhecimento e iniciativa de inovação nas autoescolas e o segundo teve como objetivo descobrir os valores mais importantes na visão do empresário de uma autoescola.

Os dados de identificação das autoescolas são:

MÉDIA DE IDADE DA EMPRESA	17 anos
MÉDIA DE IDADE DA MARCA	Sempre a mesma marca
MÉDIA DE IDADE DA LOCALIZAÇÃO	Sempre o mesmo endereço

3.1 QUESTIONARIO I

Visando estudar se os empresários no ramo de autoescola são inovadores e, se sim, como são inovadores e até mesmo o porquê, o primeiro questionário foi baseado

em perguntas para exploração do conhecimento dos mesmos. Os resultados são citados abaixo:

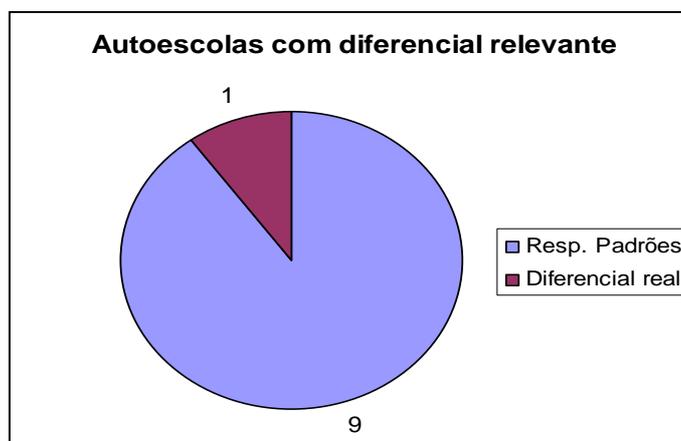
Cerca de 60% das autoescolas entrevistadas veem inovação como quaisquer melhorias feitas na empresa, e dessas, a maioria relaciona inovação com mudanças na aparência e estrutura física na empresa. Com base na definição de inovação dada pelos responsáveis, 100% da amostra entrevistada informou que já tentou inovar em sua empresa - Gráfico 1 - contudo, 90% delas informaram exatamente as mesmas ações como: mudanças na aparência física da empresa, aquisição e melhorias de veículos, capacitação de funcionários e propagandas. Apenas uma delas citou uma inovação que gerou um diferencial relevante de mercado. Gráfico 2.

Gráfico 1



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 2



Fonte: Dados da pesquisa.

Das autoescolas pesquisadas, 60% relacionam inovação a altos custos e das 40% restantes, metade afirmam que “não”, apenas por associar a produtos baratos ou de segunda mão. Ou seja, ainda associam a inovação a custos e não a criatividade ou idéias de sucesso. Junto a esta associação, 40% das empresas dizem que o que dificultaria a implantação de uma inovação seriam os “custos”, 20% disseram que o que dificultaria seria a “iniciativa dos responsáveis”, contudo, também estes relacionaram aos custos, pois seria o fato dos responsáveis estarem dispostos a arcar com os gastos necessários, ou seja, novamente os custos são citados como fatores que dificultam a implantação de uma inovação. Neste caso, como o estudo trata de pequenas empresas, a solução ideal é a inovação de valor.

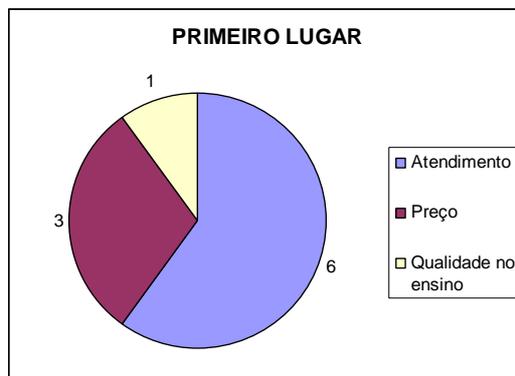
Ao abordar a questão da inovação de valor, 60% dos empresários informaram que não ouviram falar sobre o assunto e dos 40% que disseram que já ouviram falar, apenas metade indicou respostas parecidas com a definição real.

3.2 QUESTIONARIO II

O segundo questionário aplicado foi mais específico nos valores de maior importância para a autoescola na visão do empresário. É importante ressaltar que pequenas empresas são, na maior parte, conduzidas diretamente pelo proprietário já que não comporta consultores ou conselho diretor. Os valores importantes para o empresário são diretamente refletidos na empresa.

Em geral, todos sabem da importância de ser inovador e gerar um diferencial neste segmento de mercado. Isso se comprova quando informam que o mais importante para o cliente, na visão de empresário, não é o preço. Ao listarem o que era mais importante, o “atendimento” foi o aspecto mais votado como primeiro lugar, seguidos de qualidade no ensino e por fim, preço.

Gráfico 3



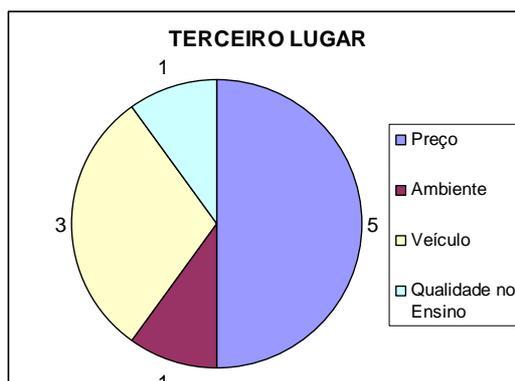
Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 4



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 5



Fonte: Dados da pesquisa

Os empresários de autoescolas têm como valores mais importantes no sentido de rendimentos, a marca da autoescola e os veículos, e no sentido de investimentos, os três maiores fatores são: capacitação de funcionários, veículos e estrutura física da

A INOVAÇÃO DE VALOR EM EMPRESAS DE SEGMENTOS COM TENDÊNCIA AO CONSERVADORISMO.
ESTUDO DE CASO COM EMPRESAS DE GARGAMARILHA E OU REGIÃO. P. 56-74
Alma dos Santos Pereira
Orientadora: Prof.ª Ms. Andréia de Abreu

empresa. As questões sobre maiores rendimentos e maiores investimentos foram formuladas com o intuito de descobrir se o que mais rendia ao empresário era onde ele buscava mais investir, contudo, nenhum deles teve a resposta sincronizada, ou seja, rendimentos e investimentos estão sendo aplicados de formas separadas.

Para finalizar o segundo questionário, faz-se a necessidade de reproduzir a última questão, que foi: “4- Você considera sua empresa diferenciada das concorrentes? Por quê?”

100% dos empresários responderam prontamente que sim. Disseram que com toda a certeza sua empresa era diferenciada das concorrentes, contudo, todas justificaram com fatores em comum: qualidade no atendimento; qualidade no ensino; confiabilidade da empresa; bom preço e ambiente agradável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

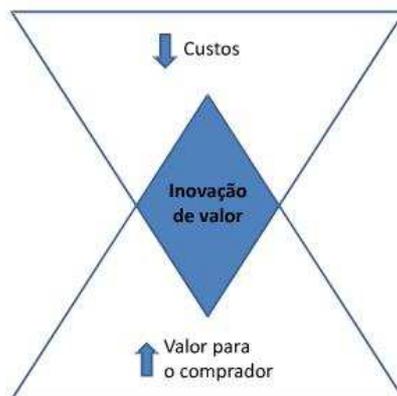
O segmento de autoescola é, certamente, um dos segmentos com mais tendência ao conservadorismo do mercado. Ela tem a necessidade de seguir certos padrões, pois é uma prestadora de serviço tanto à sociedade quanto ao DENATRAN (Departamento Nacional de Trânsito) e como tal não é possuidora do poder de mudança de suas atividades ou renovação de seus métodos de serviços, por mais que ela queira ou que aponte ser rentável. Suas atividades já estão, em parte, previamente definidas, por isso é importante a busca constante pela inovação onde for possível.

O estudo de caso realizado indicou que todos os empresários de autoescola entendem tal importância e querem ser uma empresa diferenciada, com capacidade inovadora, contudo, devido às atividades realizadas, os métodos que sempre foram utilizados por ela e pela concorrência, e a falta de questionamento sobre a importância desses métodos, muitos dos empresários deixam de tentar uma ideia nova que poderia ser uma inovação de sucesso.

A inovação de valor, explicada por Kim e Mauborgne (2005), e reforçada no referencial teórico, ocorre no encontro entre menores custos e maiores valores para o cliente - Figura 1 - contudo, os empresários de autoescola mantêm o maior foco, mesmo que subconscientemente, na concorrência. Embora seja importante manter-se atento às

ações da concorrência, o fator de maior importância deve ser o cliente e apenas o cliente.

Figura 1



Fonte: A Estratégia do Oceano Azul

Nenhuma das autoescolas pesquisadas informaram já ter feito uma pesquisa com o cliente para descobrir o porquê de ele ter escolhido aquela empresa, como ele está se sentindo com os serviços prestados ou mesmo um “pós-aprovação” para ter uma análise geral do aluno sobre o tempo que ele esteve na autoescola.

Ao mesmo tempo em que a autoescola é um segmento de tendências conservadoras, é também um segmento onde há inúmeras oportunidades de inovação. O serviço prestado pela autoescola é essencial e, em muitos casos, até obrigatórios aos clientes, considerando aqueles que precisam de habilitação para o trabalho, estudos ou demais compromissos. Cliente nunca faltará a este segmento. A média de tempo que um aluno leva desde a matrícula até a posse da Permissão para dirigir é em média três meses e meio. São poucas as empresas que têm tanto tempo para superar as expectativas do cliente como as autoescolas têm.

Retomando os nove passos, resumidos, do aluno em uma autoescola, temos:

- 1° Escolher uma autoescola
- 2° Efetuar matrícula na autoescola escolhida
- 3° Realizar uma entrevista e registro de documentação na CIRETRAN (Circunscrição Regional de Trânsito)
- 4° Efetuar os exames médico e psicotécnico
- 5° Realizar o curso teórico no CFC (Centro de Formação de Condutores)

6° Realizar o Exame Teórico

7° Caso reprovado no exame teórico, realizar novamente o exame. Caso aprovado, dar início às aulas práticas de direção de veículo

8° Realizar o exame prático de direção

9° Caso reprovado no exame prático, realizar novamente o exame. Caso aprovado, receber a Permissão para Dirigir e em um ano, respeitando as condições, receber a CNH.

Destes nove, em quatro passos o aluno receberá serviços diretos da autoescola:

1° Escolher uma autoescola

2° Efetuar matrícula na autoescola escolhida

[...]

5° Realizar o curso teórico no CFC (Centro de Formação de Condutores)

[...]

7° Caso reprovado no exame teórico, realizar novamente o exame. Caso aprovado, dar início às aulas práticas de direção de veículo

São nos três últimos passos que a empresa tem a oportunidade para superar as expectativas do aluno para que outros realizem o primeiro passo, escolher a autoescola. Embora o aluno não tenha contato apenas com a empresa, é missão dela orientá-lo em cada fase de sua habilitação. É importante que as empresas tenham consciência de que, do mesmo modo que três meses e meio é tempo favorável para que a empresa seja surpreendente aos olhos do aluno, este tempo também pode ser desfavorável no sentido de que o aluno terá muito mais tempo para avaliar os verdadeiros valores da organização.

Portanto, a inovação de valor deve ocorrer de forma contínua e verdadeira. A autoescola, assim como todas as empresas com tendência ao conservadorismo, devem analisar quais são os valores que o cliente mais aprecia e elevá-los, enquanto os demais fatores, devem ser reduzidos sem hesitar. Os microempresários, especialmente os de autoescola, ainda seguem muitos padrões antigos e em sua maioria, têm dificuldade na quebra de paradigmas. Mas tratando deste segmento, esta é a primeira ação a ser

realizada. Os empresários de autoescola podem começar se perguntando: “Se fosse possível tirar a habilitação, pagando o mesmo preço, esperando o mesmo tempo, recebendo os serviços essenciais através de outro meio, sem o intermédio de uma autoescola, os alunos viriam até aqui? Por quê?”. A resposta a esta pergunta deve ser buscada por eles até ser positiva, convincente e rentável. Existirá então a inovação de valor. Conclui-se aqui então, que é necessário um conhecimento profundo do próprio setor que, ainda hoje, está inexplorado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANHA, José Alberto Sampaio. **Interfaces: a chave para compreender pessoas e suas relações em um ambiente de inovação.** São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios.** São Paulo: Pioneira, 1986.

FAÇA DIFERENTE. **Inovar é um ótimo negócio.** 2009. Disponível em:
< <http://www.facadiferente.sebrae.com.br/faca-diferente/>>. Acesso em: 27 Nov. 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1991.

IBGE. **Censo demográfico.** 2000. Disponível em:
<<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=351670>>. Acesso em 14 Nov. 2010.

KELLEY, Tom; LITTMAN, Jonathan; PETERS, Tom. **The art of innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm.** New York, 2001.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.** 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas.** 3.ed. São Paulo: Perspectiva, 1992.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 6 .ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia Científica**. 2007. Disponível em:
< http://www.ebras.bio.br/autor/aulas/metodologia_cientifica.pdf>. Acesso em 06 Nov. 2010.

SILVA, Antonia Carlos Teixeira da. **Inovação: como criar idéias que geram resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.